



---

**ANALISIS KOMPENSASI FINANCIAL DAN NON FINANCIAL TERHADAP  
PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN PADA PT. TELKOMSEL PALEMBANG**

**Su'aidy**

[suaidyarahman0@gmail.com](mailto:suaidyarahman0@gmail.com)

Dosen Program Studi Kebidanan STIKES Abdurahman

---

**Article Info**

Keywords :  
*Compensation and Productivity*

---

**Abstrak**

This study aims to determine how the effect of compensation on employee productivity at PT. Telkomsel Palembang. The research model used in this research is the method of observation, interviews, questionnaires, and literature studies which are carried out systematically based on the research objectives. The sample in this study were 32 employees of PT. Telkomsel Area Palembang using the field research method or field study, where researchers directly distribute questionnaires to respondents who are considered eligible and can provide sufficient information. The analysis technique used is validity, reliability, regression, and T-test. The results of the study show that compensation has a positive and significant effect on employee productivity. This makes compensation a variable that affects employee productivity at PT. Telkomsel Area Palembang.

---

Su'aidy

[suaidyarahman0@gmail.com](mailto:suaidyarahman0@gmail.com)

**Jurnal Ilmiah Manajemen – Vol : 10.03.2021**

---

**PENDAHULUAN**

**Latar Belakang Masalah**

Dalam melaksanakan proses produksi, suatu perusahaan membutuhkan faktor-faktor produksi yang dapat menunjang tercapainya tujuan perusahaan, faktor produksi yang sangat penting bagi perusahaan adalah manusia (Asamoah, Baiden, Nani, & Kissi, 2020), oleh karena itu, pihak perusahaan harus selalu memperhatikan sumber daya manusia atau tenaga kerja yang dapat menentukan keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan. Secanggih apapun peralatan yang dimiliki perusahaan, tidak akan bisa mencapai tingkat produktivitas yang diharapkan jika peralatan tersebut tidak dioperasikan secara efektif dan efisien oleh sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan tersebut (Jones & George, 2016)

Salah satu cara untuk memotivasi karyawan agar dapat diberdayakan seefektif dan seefisien yaitu memberikan yang layak sesuai dengan kebutuhan hidup saat ini (Long, Ajagbe, & Kowang, 2014). Kompensasi merupakan motivasi yang diharapkan dapat membentuk suatu pola hubungan baik antara para karyawan dan perusahaan dimana karyawan akan berpikir bahwa perusahaan tempat mereka

bekerja bisa memahami serta mengetahui kebutuhan hidup yang menjadi pemicu mengapa mereka bekerja (Kim & Chung, 2011). Pada setiap perusahaan pemberian kompensasi sudah merupakan kewajiban dan mengikuti peraturan yang telah ditetapkan, misalnya PT. Telkomsel Area Palembang sebagai salah satu perusahaan yang bergerak di bidang pelayanan jasa telekomunikasi .

PT. Telkomsel Area Palembang memberikan kompensasi kepada para pegawainya dibagi menjadi kompensasi finansial dan kompensasi non-finansial. Kompensasi finansial didefinisikan sebagai semua pendapatan yang berbentuk uang atau barang langsung maupun tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang telah diberikan kepada perusahaan seperti gaji, bonus, tunjangan kesehatan dan tunjangan hari raya (Higgins & Petry, 1999). Sedangkan kompensasi non-finansial didefinisikan sebagai balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawannya tidak dalam bentuk uang, akan tetapi berbentuk kepuasan yang berhubungan dengan lingkungan kerja meliputi kebijakan perusahaan, pekerjaan yang sesuai dengan kompetensi, peluang untuk dipromosikan, lingkungan kerja yang kondusif, sehat, aman dan nyaman, serta fasilitas yang baik dan memadai (Donaldson, Burton, Eriksen, Hakonsson, & Snow, 2006).

Ketika proses motivasi yang dilakukan perusahaan kepada karyawan dalam bentuk pemberian kompensasi berjalan dengan lancar dan sesuai dengan perencanaannya maka tahapan selanjutnya yang diharapkan akan terjadi adalah peningkatan produktivitas karyawan (Bekes & Altomonte, 2009). Ketika produktivitas karyawan telah tercapai maka perusahaan dapat mengukur sejauh mana peningkatan kinerja yang mereka capai. Hal inilah yang menjadi alur dasar penelitian yang akan dikembangkan oleh, dimana penulis menduga terdapat pengaruh antara pemberian kompensasi terhadap peningkatan produktivitas.

Produktivitas kerja merupakan masalah yang harus mendapatkan perhatian serius dari pihak perusahaan, karena peningkatan produktivitas kerja itu tidak akan terjadi dengan sendirinya, tetapi harus ada usaha dan peran serta baik dari pihak perusahaan maupun dari pihak karyawan itu sendiri (Jona-Lasinio & Meliciani, 2018). Salah satu cara untuk dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan adalah dengan cara menetapkan metode kompensasi yang adil dan layak kepada karyawan atas prestasi kerja yang telah di capai (Butt et al., 2019).

Dengan demikian pemberian kompensasi dalam perusahaan harus diatur dengan baik, sehingga dapat diterima oleh kedua belah pihak. Sistem kompensasi yang telah diatur dengan baik diharapkan dapat menjamin kepuasan anggota organisasi sehingga termotivasi untuk meningkatkan produktivitasnya yang akhirnya akan mendorong kinerja perusahaan (Lloyd-Smith & An, 2019). Dari uraian yang telah dikemukakan diatas, maka perumusan masalah yang akan penulis lakukan dalam penelitian ini, bagaimana pengaruh kompensasi terhadap produktivitas kerja karyawan. Adapun dengan tujuan untuk mengetahui apakah kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT. Telkomsel Area Palembang.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Kompensasi**

Menurut Long et al., (2014) kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang atau barang langsung maupun tidak langsung yang diterima

karyawan sebagai imbalan atas jasa yang telah diberikan kepada perusahaan. Sedangkan menurut Hanaysha, (2016) Kompensasi adalah segala sesuatu yang dikonsitusikan atau dianggap sebagai suatu balas jasa atau ekuivalen. Selanjutnya menurut William B. Werther dan Keith Davis (2002: 19), kompensasi adalah apa yang seorang pekerja terima sebagai balasan dari pekerjaan yang diberikannya. Baik upah per jam ataupun gaji periodik didesain dan dikelola oleh bagian personalia.

Tujuan kompensasi pada tiap perusahaan berbeda, hal ini tentunya tergantung pada kepentingan perusahaan. Tujuan kompensasi dapat dikatakan sebagai salah satu motivasi atau perangsang yang diberikan oleh perusahaan untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Hasibuan (2002: 121) antara lain: Pertama, pemberian kompensasi menciptakan jalinan ikatan kerjasama formal antara majikan dengan karyawan. Kedua, kompensasi dapat memenuhi kebutuhan fisik, status sosial dan egoistiknya, sehingga karyawan memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya itu. Ketiga, Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, maka pengadaan karyawan yang *qualified* untuk perusahaan itu akan lebih mudah. Keempat, kompensasi dapat memotivasi kerja karyawan, Kelima, Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetatif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turn*.

Di samping itu kompensasi dapat dikelompokkan ke dalam dua kelompok, yaitu kompensasi finansial dan kompensasi nonfinansial. Selanjutnya kompensasi finansial ada yang langsung dan ada yang tidak langsung. Sedangkan kompensasi nonfinansial dapat berupa pekerjaan dan lingkungan pekerjaan.

Kompensasi finansial menurut Gary Dessler (2007:88) pertama kompensasi finansial yang diberikan secara langsung yaitu gaji, upah, komisi-komisi dan bonus. Dan yang kedua adalah kompensasi finansial yang diberikan secara tidak langsung, seperti tunjangan kesehatan, tunjangan pensiun, tunjangan hari raya, tunjangan pendidikan, tunjangan perumahan dan lain sebagainya.

Kompensasi non finansial menurut R. Wayne Mondy (2008:89) adalah kepuasan yang diterima seseorang dari pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan psikologis dan atau fisik tempat orang tersebut bekerja. Selanjutnya kompensasi non finansial dibagi menjadi dua macam yaitu yang berhubungan dengan pekerjaan dan yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Yang berhubungan dengan pekerjaan misalnya saja kebijakan perusahaan yang sehat, pekerjaan yang sesuai, menarik dan menantang, peluang untuk dipromosikan, pemberian jabatan sebagai symbol status, sedangkan untuk kompensasi non finansial yang berhubungan dengan lingkungan kerja seperti ditempatkan di lingkungan kerja yang kondusif, lingkungan kerja yang sehat, aman dan nyaman, fasilitas kerja yang baik dan memadai dan lain-lainnya.

Mathis (2006) dalam Alimuddin (2012:23), jenis kompensasi dapat berupa penghargaan intrinsik dan ekstrinsik. Penghargaan intrinsik sering meliputi pujian atas penyelesaian sebuah proyek atau pemenuhan tujuan kinerja. Pengaruh psikologis dan sosial yang lain mencerminkan penghargaan intrinsik. Sedangkan penghargaan ekstrinsik adalah penghargaan yang nyata dan berupa penghargaan moneter dan nonmoneter. Mathis juga menjabarkan jenis kompensasi langsung berupa: Gaji Pokok.

Gaji pokok merupakan kompensasi dasar yang diterima oleh karyawan, biasanya berupa upah atau gaji. Mathis mendefinisikan upah sebagai imbalan kerja yang dihitung secara langsung berdasarkan jumlah waktu kerja. Sedangkan gaji

merupakan imbalan kerja yang tetap untuk setiap periode tanpa menghiraukan jumlah jam kerja.

### **Produktivitas**

Menurut Tjutju Yuniarsih (2009 : 103) Produktivitas kerja dapat diartikan sebagai hasil kongkrit (produk) yang dihasilkan oleh individu atau kelompok, selama satuan waktu tertentu dalam suatu proses kerja. Dalam hal ini, semakin tinggi produk yang dihasilkan dalam waktu yang semakin singkat dapat dikatakan bahwa tingkat produktivitasnya mempunyai nilai yang tinggi begitupun sebaliknya, produktivitas kerja merupakan perbandingan antara hasil yang diperoleh (*output*) dengan jumlah sumber daya yang dipergunakan sebagai masukan (*input*). Produktivitas dalam arti teknis mengacu pada derajat keefektifan dan efisiensi dalam penggunaan berbagai sumber daya, sedangkan dalam pengertian perilaku, produktivitas merupakan sikap mental yang senantiasa berusaha untuk terus berkembang.

Produktivitas kerja karyawan biasanya dinyatakan sebagai imbalan hasil rata-rata yang dicapai oleh tenaga kerja, selama jam kerja yang tersedia dalam proses produksi. Sehubungan dengan hal tersebut, konsep produktivitas pada dasarnya mencakup sikap mental dan perilaku yang berorientasi pada perbaikan berkelanjutan dan mempunyai pandangan bahwa kinerja hari ini harus lebih baik dari hari kemarin, dan kinerja hari esok mesti lebih baik dari prestasi hari ini.

Produktivitas dapat diukur dengan dua standar utama, yaitu produktivitas fisik dan produktivitas nilai. Produktivitas fisik diukur dari aspek kuantitas dan kualitas produk yang dihasilkan, sedangkan produktivitas nilai diukur atas dasar nilai-nilai kemampuan, sikap, perilaku, disiplin, motivasi, dan komitmen terhadap pekerjaan. Oleh karena itu mengukur tingkat produktivitas tidaklah mudah, disamping banyaknya variabel yang harus diukur, juga alat ukur yang digunakannya sangat bervariasi. Tjutju Yuniarsih (2009:105), faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas dalam dua kelompok yaitu ; pertama, Faktor Internal berupa komitmen kuat terhadap visi dan misi institusional, struktur dan desain pekerjaan, motivasi, disiplin, dan etos kerja yang mendukung ketercapaian target, kebijakan perusahaan yang bisa merangsang kreativitas dan inovasi. Kedua ; Faktor Eksternal, berupa peraturan perundangan, kebijakan pemerintah, dan situasi politik, kemitraan (*networking*) yang dikembangkan, kultur dan *mindset* lingkungan di sekitar organisasi, dukungan masyarakat dan *stakeholders* secara keseluruhan, tingkat persaingan dan dampak globalisasi.

Menurut Amiludin (2012:33) Peningkatan produktivitas yang dilaksanakan oleh perusahaan kepada karyawan dengan cara menyempurnakan sumber daya manusia. Adapun cara menyempurnakan sumber daya manusia tersebut melalui pembentukan motivasi sebagai salah satu faktor yang secara langsung dapat berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas karyawan. Dan salah satu cara memotivasi karyawan untuk meningkatkan produktivitas mereka adalah dengan pemberian kompensasi yang sesuai. Motivasi akan timbul dalam diri karyawan untuk bekerja sebaik mungkin bila upah yang diberikan mereka rasakan tepat adanya. Dengan demikian kompensasi dapat mempengaruhi peningkatan produktivitas kerja karyawan. Sebaliknya, pemberian kompensasi yang tidak tepat tidak akan meningkatkan produktivitas bahkan dapat menurunkan semangat dan kegairahan kerja. Dengan kompensasi yang diterima oleh karyawan, mereka berharap dapat memenuhi kebutuhan hidup secara minimal, misalnya kebutuhan

makan, minum, pakaian dan perumahan. Oleh karena itu, dalam proses pemberian kompensasi kepada karyawan setiap perusahaan harus memperhatikannya sedemikian rupa sehingga kompensasi terendah yang diberikan dapat memenuhi kebutuhan pokok karyawan mereka. Hal tersebut erat pengaruhnya karena jika kebutuhan pokok dari karyawan tidak dapat dipenuhi, maka hal tersebut akan menurunkan produktivitas. Untuk itu diperlukan pemberian kompensasi yang adil dan layak sehingga karyawan akan merasa diperhatikan oleh perusahaan. Bila karyawan merasa diperhatikan umumnya karyawan akan berusaha untuk berbuat yang terbaik bagi perusahaan, sehingga peningkatan kerja mereka yang terakumulasi akan meningkatkan produktivitas perusahaan dan tujuan perusahaan pun akan dapat dicapai. Dari hasil uraian tersebut dapat kita lihat bahwa pemberian kompensasi kepada karyawan erat hubungannya terhadap harapan akan peningkatan produktivitas perusahaan atau sebuah organisasi.

### **Penelitian terdahulu**

Beberapa penelitian yang mendasari penelitian ini adalah, penelitian Altındağ & Köse dağı, (2015) menunjukkan bahwa kompensasi non-finansial yang berpengaruh positif terhadap kinerja pada level staff biasa. Namun pada level *senior staff* kompensasi finansial dalam penelitian ini tidak berpengaruh terhadap produktivitas baik di level staff maupun di level *senior staff*. Berikutnya penelitian Kuzu & Özilhan, (2014) menunjukkan adanya pengaruh kompensasi terhadap produktivitas kerja karyawan artinya antara pelaksanaan kompensasi dengan produktivitas kerja karyawan memiliki hubungan yang cukup kuat. Selanjutnya penelitian Güngör, (2011) menunjukkan bahwa kompensasi sangat mempengaruhi produktivitas kerja karyawan, khususnya kompensasi finansial yakni gaji, dan untuk kompensasi non-finansial yang sangat berpengaruh adalah promosi jabatan.

### **METODOLOGI PENELITIAN**

Penelitian dilakukan penulis pada PT. Telkomsel Area Palembang Jl Demang Lebar Daun 72-A Palembang 30114. Dalam penelitian ini, jumlah populasi yakni keseluruhan karyawan PT. Telkomsel Area Palembang Demang Lebar Daun, berjumlah 32 orang karyawan, maka seluruh karyawan yang berjumlah 32 orang ini akan penulis jadikan sebagai sampel dalam penelitian. Sumber data yang digunakan dalam penelitian yaitu data primer adalah data yang diperoleh melalui kuesioner yang disebar pada pimpinan dan staf perusahaan sesuai dengan kebutuhan dalam penelitian ini. Setelan data diperoleh, tahapan selanjutnya melakukan pengujian yaitu uji validitas merupakan, uji reliabilitas, uji parar dan uji hipotesis.

### **HASIL PENELITIAN**

#### **Deskripsi responden**

Gambaran umum responden, maka dapat dilihat dari jenis kelamin responden, dimana dalam penelitian ini jenis kelamin laki-laki sebanyak 23 orang responden (72%), sedangkan perempuan sebanyak 9 orang responden (28%). Dilihat dari usia responden diketahui bahwa responden terbanyak adalah yang berusia 25-40 tahun sebanyak 25 responden (78%), dan yang berusia dibawah <25 tahun 4 responden (13%), sedangkan yang berusia >40 tahun sebanyak 3 responden (9%). Berdasarkan lama bekerja dilihat responden terbanyak dari lamanya bekerja adalah 2-4 tahun

yaitu 19 orang responden (59%), lama bekerja <2 tahun sebanyak 7 responden (22%), dan responden >4 tahun sebanyak 6 responden (19%).

## Hasil olah Data

### a. Uji Validitas

Untuk mengetahui apakah pertanyaan dalam kuesioner penelitian valid atau tidak, dilakukan dengan uji validitas, hasil uji validitas dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 1**  
**Hasil uji validitas kompensasi**

No	Item	Pearson Correlation	Sig (2-tailed)	alpha	validitas
1	X1	0.544	0.001	0.05	Valid
2	X2	0.321	0.073	0.05	Tidak valid
3	X3	0.391	0.027	0.05	Valid
4	X4	0.395	0.025	0.05	Valid
5	X5	0.541	0.001	0.05	Valid
6	X6	0.469	0.007	0.05	Valid
7	X7	0.493	0.004	0.05	Valid
8	X8	0.496	0.004	0.05	Valid
9	X9	0.671	0.000	0.05	Valid
10	X10	0.428	0.014	0.05	Valid
11	X11	0.532	0.002	0.05	Valid
12	X12	0.665	0.000	0.05	Valid
13	X13	0.442	0.011	0.05	Valid
14	X14	0.315	0.079	0.05	Tidak valid

Sumber : Data primer (diolah) 2021

Berdasarkan tabel 1 di atas hasil uji validitas menunjukkan ada dua item pertanyaan yang tidak valid yaitu pertanyaan kedua sebesar 0.073 dan pertanyaan ke empat belas sebesar 0.079. sedangkan untuk hasil ujivaliditas variabel produktivitas disajikan pada tabel berikut ini

**Tabel 2**  
**Hasil uji validitas produktivitas**

No	Item	Pearson Correlation	Sig (2-tailed)	alpha	validitas
1	Y1	0.450	0.010	0.05	Valid
2	Y2	0.434	0.013	0.05	Valid
3	Y3	0.558	0.001	0.05	Valid
4	Y4	0.465	0.007	0.05	Valid
5	Y5	0.395	0.025	0.05	Valid
6	Y6	0.452	0.009	0.05	Valid
7	Y7	0.659	0.000	0.05	Valid
8	Y8	0.312	0.082	0.05	Tidak valid
9	Y9	0.449	0.010	0.05	Valid
10	Y10	0.337	0.059	0.05	Tidak valid

Sumber : Data primer (diolah) 2021

Berdasarkan tabel 2 di atas, dalam penelitian ada dua nilai pertanyaan diatas nilai Sig. (2-tailed) 0.05 yaitu pertanyaan kompensasi kedelapan yakni dengan nilai Sig. (2-tailed) 0.082 dan pertanyaan ke sepuluh 0.059.

### b Uji Realibilitas

Untuk mengetahui apakah variabel itu reliabel atau tidak dilakukan dengan pengujian reliabilitas, adapun hasil uji reliabilitas sebagai berikut.

**Tabel 3**  
**Hasil uji reliabilitas**

No.	Variabel	Cronbach's alpha	Cut of value	reliabilitas
1.	Kompensasi	0,718	0,60	Reliabel
2.	Produktivitas	0,689	0,60	reliabel

Sumber : Data primer diolah 2021

Berdasarkan tabel di atas hasil uji reliabilitas untuk variabel kompensasi dan produktivitas semuanya reliabel.

### Uji parameter penelitian

Uji regresi bertujuan untuk mencari seberapa besar pengaruh antara variabel bebas (*independent*) dengan variabel terikat (*dependent*), berikut hasil uji regresi antara variabel kompensasi dengan variabel produktivitas. Adapun hasil uji parameter penelitian disajikan pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.**  
**Uji parameter variabel penelitian**

Model	Unstandardized coefficients		Standardized coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 constant	9.986	3.956		2.524	0,017
Total Kompensasi	0,475	0,079	0,738	5,986	0,000

a. Dependent variabel : produktivitas

Sumber : Data primer diolah 2015

Berdasarkan tabel 4 di atas diperoleh informasi bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan di PT. Telkomsel Area Palembang. Hal ini didukung bukti empiris dimana di perusahaan tersebut memberikan kompensasi berupa gaji, isentif, tunjangan hari raya, dan tunjangan kesehatan.

### d. Uji hipotesis

Berdasarkan hasil olah data yang disajikan pada tabel 4 di atas, menjelaskan bahwa hipotesis dipenelitian diterima yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap produktivitas, dimana hal ini dibuktikan dengan nilai signifikansi ( $0,000 < 0,050$ ).

## PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil olah di atas, maka dapat diketahui bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja PT. Telkomsel. Secara teoritis dan empiris membuktikan bahwa kompensasi dapat meningkatkan produktivitas karyawan di sebuah perusahaan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian

## Kesimpulan dan saran

## Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dikemukakan pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut ; Pertama, pada uji validitas untuk 14 indikator pada variabel kompensasi ada dua indikator yang tidak valid yang lainnya semua valid. Kedua, uji validitas untuk 10 indikator pada variabel produktivitas ada dua indikator yang tidak valid. Ketiga semua variabel reliabel setelah dilakukan pengujian uji reliabilitas. Keempat, hipotesis penelitian diterima karena sangat signifikan.

## Saran

Penelitian ini sangat sederhana hanya menggunakan dua variabel, hal ini dilakukan karena atas persetujuan dari pihak PT. Telkomsel. Untuk penelitian berikutnya atas dasar penelitian ini dapat dikembangkan lagi dengan memasukan variabel mediasi seperti lingkungan kerja atau faktor kepemimpinan dan lain sebagainya.

## Implikasi Penelitian

Hasil penelitian sangat berkontribusi bagi pengembangan wawasan dibidang manajemen sumber daya manusia bahwa untuk meningkatkan produktifitas kerja karyawan sebuah perusahaan harus memberikan kompensasi yang lengkap bukan sekedar gaji saja tetapi ada berbagai tunjangan dan isentif. Jika hal ini diberikan karyawan akan fokus dan produktif pada pekerjaannya dan tidak memikirkan mencari tambahan pada pekerjaan lain yang hanya membuat konsentrasi bekerja bercabang dan pada akhirnya akan menurunkan produktifitas kerja karyawan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alimudin, Wahyuni, 2012, Pengaruh Kompensasi Terhadap Produktivitas Karyawan, Makasar, Universitas Hasanuddin.
- Altındağ, E., & Köseadağı, Y. (2015). The Relationship Between Emotional Intelligence of Managers, Innovative Corporate Culture and Employee Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 210, 270–282. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.367>
- Asamoah, R. O., Baiden, B. K., Nani, G., & Kissi, E. (2020). Identifying intangible resources to enhance profitability strategies of Small-Medium Scale Construction Firms (SMSCFs) in developing countries. *International Journal of Construction Management*, 0(0), 1–8. <https://doi.org/10.1080/15623599.2020.1774835>
- Bekes, G., & Altomonte, C. (2009). Trade Complexity and Productivity. *SSRN Electronic Journal*, (March). <https://doi.org/10.2139/ssrn.1463198>
- Butt, M. A., Nawaz, F., Hussain, S., Sousa, M. J., Wang, M., Sumbal, M. S., & Shujahat, M. (2019). Individual knowledge management engagement, knowledge-worker productivity, and innovation performance in knowledge-based organizations: the implications for knowledge processes and knowledge-based systems. *Computational and Mathematical Organization Theory*, 25(3), 336–356. <https://doi.org/10.1007/s10588-018-9270-z>
- Donaldson, L., Burton, R. ., Eriksen, B., Hakonsson, D. ., & Snow, C. . (2006). The Contingency theory of organizational design : Challenges and opportunities. In *Organization Design : The Evolving State of the art* (pp. 1–23).
- Güngör, P. (2011). The relationship between reward management system and employee performance with the mediating role of motivation: A quantitative

- study on global banks. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24, 1510–1520. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.029>
- Hanaysha, J. (2016). Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Organizational Commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229, 298–306. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.140>
- Higgins, S. T., & Petry, N. M. (1999). Contingency management: Incentives for sobriety. *Alcohol Research and Health*, 23(2), 122–127.
- Jona-Lasinio, C., & Meliciani, V. (2018). Productivity growth and international competitiveness: Does intangible capital matter? *Intereconomics*, 53(2), 58–62. <https://doi.org/10.1007/s10272-018-0722-y>
- Jones, G. R., & George, J. M. (2016). Contemporary Management. In *Mc Graw Hill Education* (Ninth Edit, pp. 1–673).
- Kim, H. Y., & Chung, J. E. (2011). Consumer purchase intention for organic personal care products. *Journal of Consumer Marketing*, 28(1), 40–47. <https://doi.org/10.1108/07363761111101930>
- Kuzu, Ö. H., & Özilhan, D. (2014). The Effect of Employee Relationships and Knowledge Sharing on Employees' Performance: An Empirical Research on Service Industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 109, 1370–1374. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.639>
- Lloyd-Smith, P., & An, H. (2019). Are corporate social responsibility and advertising complements or substitutes in producing firm reputation? *Applied Economics*, 51(21), 2275–2288. <https://doi.org/10.1080/00036846.2018.1540858>
- Long, C. S., Ajagbe, M. A., & Kowang, T. O. (2014). Addressing the Issues on Employees' Turnover Intention in the Perspective of HRM Practices in SME. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 129, 99–104. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.653>
- Hasibuan, Melayu, 2002, Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi, Jakarta, Penerbit PT Bumi Aksara
- Mondy, Wayne, 2008, Pengaruh Kompensasi Terhadap Produktivitas Karyawan, Surabaya, PT. Pertama. <http://xcota.asu.edu/pylk/htu.diakses> 18 Juni 2020
- Muchdarsyah, 2007, Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Produktivitas, Bandung.), <http://journal.ui.ac.id/index.php/jbh/article/view/32>
- Rampang, Tandi, Yuniarti, 2008, *Jurnal ilmiah* Pengaruh Kompensasi Terhadap Produktivitas Karyawan pada PT. Petra Jaya Lestari (Menurut Persepsi Karyawan), Jakarta, Universitas Gadjah Mada. 5(1).
- Sugiyono, 2013, Uji Validitas, Reliabilitas, Korelasi, Regresi, Hipotesis.
- Simanjuntak, Payaman, 2009, Faktor Pengaruh Produktivitas, Edisi Satu, Jakarta, *Journal*, Vol 7, <http://epaa.asu.edu/epaa/v7n7>. Html, diakses 17 Juni 2020.
- Soedarmayati, 2008, Pengaruh Motivasi Terhadap Produktivitas, Semarang, PT Raja Grafindo Persada. *Jurnal Ilmu Dasar*. Vol 6: hal 1-6
- Pitria, Eka, 2009, *Jurnal ilmiah* Pengaruh Kompensasi Terhadap Produktivitas Karyawan pada PT. Sinar Dunia, Lampung, Universitas Lampung. 6(1)
- Wibowo, 2011, Manajemen Kerja, Edisi Ketiga, Jakarta, PT Raja Grafindo Persada.
- Yuniarsih, Tjutju, 2009, Pengaruh Kompensasi Terhadap Produktivitas Karyawan, Makasar, Universitas Hasanuddin.